أثر رأس المال البشري على الخفة الإستراتيجية
(دراسة ميدانية في شركات السياحة الأردنية)

أ.د.محمود الروسان/ جامعة عجلون الوطنية
د.مثنى العموش/ جامعة اربد الأهلية

تاريخ التقديم:2017/2/9
تاريخ القبول:2017/4/10

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر المعرفة والمهارة والقدرة كمكونات لرأس المال البشري فضلا عن الوقوف على مستوى الخفة الإستراتيجية لدى شركات السياحة والسفر الأردنية، وتم اختبار أثر رأس المال البشري على الخفة الإستراتيجية، وذلك من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة الأردنية بلغت (349) فرداً،وتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية كالانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد القياسي وتبين أن درجة توفر المعرفة والقدرة والمهارة كانت عالية، ونفس الشيء ينطبق على مكونات الخفة الإستراتيجية، وأتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والخفة الإستراتيجية، وبناءً على ذلك تم تقديم عدد من التوصيات، أهمها الاهتمام بعملية التدريب لتطوير المعارف والمهارات والقدرات، ورصد وتشخيص الفرص والتهديدات والقدرة على التعامل معها.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ رأس المال البشري، الخفة الإستراتيجية.

مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 100 المجلد 23
الصفحات 86ـ 99

المقدمة:

غزارة الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم فرض عليها أن تتجاوز الأطر التقليدية في التعامل معها والذهاب الى وسائل أكثر حداثة وبآليات عمل أكثر احترافية، لذا أدركت المنظمات ضرورة أن تتعامل مع بيئتها بطريقة تمكنها من التحرك السريع باعتبار أن الفرص لا تنتظر وإذا ستذهب إلى المنافسين، إضافة الى أن البطء في التعامل مع التهديدات سيعمق خسارة المنظمة، ومن هنا فأن الخفة الاستراتيجية هي أحد أهم سمات منظمات اليوم، وبما أن الخفة الاستراتيجية سلوك وتصرف فأن العنصر البشري هو الذي يضفي على المنظمة هذه السمة من خلال امتلاك المعرفة والمهارة والقدرة المؤثرة في شكل المنظمة.

مشكلة البحث:

يواجه القطاع السياحي الأردني ظروفاً غاية في التعقيد، حيث أن الدول المجاورة له تعيش في ظل تحديات سياسية وأمنية صعبة، وبما أن قطاع السياحة من أكثر القطاعات حساسية لهذه الظروف، كان لزاماً على المنظمات التي تعمل في هذا القطاع أن يكون لديها القدرة والمهارة والمعرفة اللازمة للتحرك والتكيف مع هذه التحديات بشكل احترافي، لذا جاء هذا البحث ليخوض في الإجابة عن ثلاث تساؤلات أساسية، أولها هل تمتلك هذه الشركات رأس مال بشري يتمتع بالمعرفة والمهارة والقدرة ؟ وثانيها هل تتوفر في هذه الشركات الخفة الإستراتيجية؟ وثالثها ما أثر رأس المال البشري على الخفة الإستراتيجية؟

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يدرسها، رأس المال البشري والخفة الإستراتيجية إضافة إلى مجال تطبيق الدراسة في شركات السياحة الأردنية، حيث يعد القطاع السياحي من القطاعات الهامة في الاقتصاد الأردني.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:-

1-التعرف على درجة توافر المعرفة والمهارة والقدرة كمكونات لرأس المال البشري لدى شركات السياحة الأردنية.

2-الوقوف على مستوى الخفة الإستراتيجية لشركات السياحة الأردنية.

3-اختبار العلاقة والأثر بين رأس المال البشري والخفة الإستراتيجية.

4-تقديم عدد من التوصيات لشركات السياحة الأردنية.

فرضية البحث:

(Ho1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) لرأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، والمهارات والقدرة) على الخفة الإستراتيجية.

ويستمد منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

- (Ho1-1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) للمعرفة على الخفة الإستراتيجية.
- (Ho1-2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) للمهارات على الخفة الإستراتيجية.
- (Ho1-3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) للقدرة على الخفة الإستراتيجية.

الأنموذج الافتراضي للبحث

الشكل (1) الأنموذج الافتراضي للبحث

رأس المال البشري		
المعرفة	المهارة	القدرة

الخفة الإستراتيجية
الحساسية
الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية
تدفق وانسيابية الموارد

مجتمع وعينة البحث:

لقد تم توزيع استمارة الاستبانة على (450) ممن يعملون في شركات السياحة والسفر الأردنية، وتم استعادة (380) استبانة وبنسبة استرجاع بلغت 84% واجري التحليل على (349) استبانة مكتملة الشروط.

أساليب جمع البيانات:

لقد تم تأصيل الجانب النظري من خلال البحث والتقصي في الأدب الإداري الذي خاض في متغيري الدراسة، وتم جمع البيانات الميدانية بواسطة استمارة الاستبانة والتي تم الاستفادة في بنائها على جهود الباحثين ممن درسوا هذا الجانب كدراسة (البدراني،2015) فيما يتعلق بالخفة الإستراتيجية ودراسة (الساعدي وآخرون،2013) فيما يتعلق برأس المال البشري مع إجراء العديد من الإضافات والحذف والدمج على فقرات المقياس، وقد تم اعتماد مقياس لبكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة وكالاتي:-

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	4	3	2	1

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الإحصاء الاستدلالي، تحليل الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد القياسي.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (العابدي والموسوي، 2014)، بعنوان "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية – دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت الدراسة الى تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، كما هدفت الى محاولة تحديد مستوى خفة الحركة الاستراتيجية للشركة واختبار العلاقة الترابطية من الناحية التطبيقية، والعمل على تجسيدها في إطار العلاقة بين ذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية في السادة الاستراتيجية، ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد الأسلوب البحثي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (88) شخص من الشركة من أصل مجتمع دراسة يحتوي على (310) فرد عاملاً في الشركة، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية كأداة أخرى لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية يمثل استجابة واضحة للشركة حول التكيف والاستجابة للتغيرات في مجال الخدمات المقدمة للزبائن، وهذا ما يجعل الشركة خفيفة استراتيجياً في تعاملها مع زبائنها، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الموارد والعمليات والهياكل في الشركة بما يضمن تحقيق السيادة الاستراتيجية.

2- دراسة (الزين،2013) بعنوان " أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل – دراسة تطبيقية: على شركة ألبا هاوس في الأردن".

هدفت الدراسة الى بيان أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل في شركة البا هاوس في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة ألبا هاوس الأردن في كل المواقع التابعة لها، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الانتاج العاملين في الشركة والمواقع التابعة لها والبالغ عددهم (72) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الأسلوب التطبيقي لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وقد استخدم الباحث لجمع المعلومات في مجال الدراسة ومتغيراتها استبانة تكونت من (44) فقرة، وكان من أبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أنه يوجد علاقة وأثر لخصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لشركة البا هاوس الأردن، كما أن الشركة تمارس الرشاقة الاستراتيجية بدرجة قوية، فيما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد المعلومات الاستراتيجية في شركة البا هاوس وذلك للدور الاستراتيجي لمخرجاته، والمتمثلة بالمعلومات الاستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص تساهم بشكل كبير في عملية صنع القرار.

3- دراسة (الصانع، 2013) بعنوان "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية – دراسة حالة: لشركة الأسمنت الأردنية لافارج".

هدفت الدراسة الى قياس وبيان أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، والتنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة تصنيع الأسمنت الأردنية، وقامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من الكادر الإداري المكون من المدراء بدرجات وظيفية متفاوتة (رئيس مجلس إدارة، مدير عام، عضو مجلس إدارة، نائب مدير عام، مدير تنفيذي) حيث بلغ عدد العينة (63) فرد، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت، ومن أهم التوصيات إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية في قطاعات أخرى وتوصية لشركة لافارج أن تكون سباقة في التغيير بدلاً من اللجوء الى أسلوب ردة الفعل، وذلك من أجل التصدي بسرعة وفعالية للمتغيرات المعقدة في البيئة.

4- دراسة (الكبيسة ونوري، 2013)، بعنوان " تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية – دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد".

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) في خفة الحركة الاستراتيجية وقد تم انتقاء مستشفى مدينة الطب، ومستشفى اليرموك كمجتمع للدراسة، وتم اختيار الأطباء العاملين في أقسام الطوارئ كعينة للبحث، حيث شملت (26) طبيب من مستشفى مدينة الطب، و (27) طبيب من مستشفى اليرموك، ليبلغ إجمالي مجموع العينة (53) طبيب، وبتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضح لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الاستراتيجية، كما تبين حسب وجهة نظر الأطباء في أقسام الطوارئ في المستشفيات التي خضعت للدراسة أن ارتفاع مستويات سرعة التغيير في العمليات والأنشطة وردود الفعل السريعة يزيد من خفة الحركة الإستراتيجية في أقسام الطوارئ، وأن التغير الذي يحصل ينعكس إيجابياً في إحداث المزيد من خفة الحركة الاستراتيجية ، كما نتج عن الدراسة أن زيادة مستويات التنوع في تقنيات العمل، والهياكل التنظيمية، والقدرات والموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في رفع مستويات خفة الحركة الإستراتيجية، كما نتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية كان ضعيفاً لدى عينة الدراسة، ومن أهم التوصيات للدراسة أن هناك حاجات واضحة لأن يدرك القائمون على أقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد لتحفيز سرعة تقديم خدماتهم والاستجابة للأحداث البيئية للتدخل السريع عند الطلب، بما يسمح في إحداث مزيد من التعزيزات وإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية.

5- دراسة (Abu Radi,2013)، بعنوان" الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة".

" Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospital".

هدف الدراسة هو اكتشاف تأثير الرشاقة الإستراتيجية على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد حاولت الدراسة اكتشاف هذا التأثير عن طريق متغيرات الرشاقة الاستراتيجية وهي (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، اتخاذ الاجراءات) ومتغيرات القدرات التنافسية (الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، قيادة التكلفة)، كما هدفت لفحص مدى تطبيق المستشفيات الخاصة الأردنية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية، وقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة الأردنية التي تقع في عمان، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (38) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من الادارات العاملة فبي المستشفيات الخاصة

6- دراسة (Benevene & Cortini,2010) بعنوان" التفاعل بين رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري في المنظمات الايطالية غير الهادفة الى الربح، هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (122) من المديرين، وكانت طريقة الدراسة تحليل المحتوى وتحليل سلسة ماركوف، حيث توصلت الى أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تساعد على تطوير رأس المال البشري من خلال استخدام إجراءات هيكلية لأختيار المؤشرات الأفضل، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام برأس المال البشري كونه يعد أدارة فاعلة لتنظيم المنظمات وقدرة على معالجة فجوة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

7- دراسة (Roca- Puinget al,2012) بعنوان" التأثير المركب لرأس المال البشري، التوظيف المؤقت والحجم التنظيمي على أداء الشركة"، عالجت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات رأس المال البشري، والتوظيف المؤقت والحجم التنظيمي حيث أن خريج هذه المتغيرات يسهم في تعظيم الربحية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (1403) من الشركات الاسبانية، حيث تم تقسيمها وفقاً لحجمها كبيرة وصغيرة، وكانت النتيجة لا يوجد تأثير لرأس المال البشري في عائد المبيعات مع انخفاض التوظيف المؤقت في الشركات الكبيرة، وارتفاع التوظيف المؤقت في الشركات الصغيرة إلا أن التأثير الايجابي ليس شاملاً.

الإطار النظري

أولاً: رأس المال البشري

إن المتتبع للأدب الإداري الذي خاض بموضوع رأس المال البشري يجد العديد من الرؤى بخصوص هذا المصطلح حيث تضيق أحياناً وتتسع أحياناً أخرى، وذلك وفقاً لرؤية وهدف الباحث، فقد عُرف رأس المال البشري بأنه المهارات والمعارف والإمكانيات التي يمتلكها الأفراد والناتجة عن الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات (Kahn et.al,2001,231)، وهو امتلاك الإنسان المزيد من القدرات والمعارف والمهارات والدوافع، والخصائص الجسدية والاجتماعية وهي ذات قيمة اقتصادية (لفته،2011،243)، وهو كم المعارف والطاقات والمهارات والمميزات لدى أفراد المنظمة والموجهة لبناء المنظمة بشكل سليم (Roca-puiget.al,2012,5)، ويتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل الفرد قادراً على التصرف بطرائق جديدة أو لديه القدرة على تحسين الإنتاجية (Kipotot & Franzel,2014,239)، ولأجل بناء رأس المال البشري يجب على المدراء البدء بتطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن المعرفة المتفوقة والمهارات والخبرات (الطائي والعبادي،2014،37) ولقد أورد (حسيبة،2009،17) ثلاث مكونات لرأس المال البشري وهي : الكفاءات ويقصد بها المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة وثانيها التجارب والخبرات وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة وثالثها المعارف والمهارات ويقصد بها المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

ولقد حدد (Baron & Armmstrog,2007,21) عدداً من الأهداف لإدارة رأس المال البشري، أولها الوقوف على أثر الموارد البشرية على نتائج الأعمال ومساهمتها في زيادة القيمة السوقية للمنظمات، وثانيها إثبات أن ممارسات الموارد البشرية لها قيمة مقابل المال، وثالثها توفير الموائمة بين ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، وأخيراً توفير البيانات التشخيصية والتنبؤية التي تعلم الإدارة بالاستراتيجيات يهدف تحسين فعالية إدارة البشر.

ويعد رأس المال البشري المحدد الرئيس لتشغيل أي نوع من الأعمال ولديه القدرة على استيعاب التكنولوجيا والمعارف الجديدة التي تساعد المنظمة على الابداع أي أنه لرأس المال البشري دوراً مهماً في تطوير المنظمة (Padmasiri,2012,20) ويذهب (Iafuente & Rabetiue,2011,76) الى القول أن المنظمات التي تعاني من نقص في رأس المال ولكنها تمتلك رأس مال بشري سيكون أدائها مرتفعاً.

هناك العديد من الخصائص لرأس المال البشري أهمها أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه، وأن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات انتاجية العمل رأس المال البشري لا تتوقف على النواحي التقنية بل هناك البواعث

والحوافز والدوافع الذاتية والخارجية معاً، كما أن بوفاة الانسان يتلاشى رأس المال البشري باستثناء براءة الاختراع المسجلة (الرشدان،2005،83)، وذهب (لفتة،2011،243) الى إضافة بعض الخصائص حيث يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة إضافة الى تعرضه للتقادم، كما أضاف (لفتة ،2011،243) بأنه لا يمكن نقل حقوق رأس المال البشري، من الصعب قياس تغيرات رأس المال البشري الحاصلة نتيجة لتغير النفقات بنفس دقة تغيرات رأس المال المادي، وأن العطاء المتوقع من رأس المال البشري يخضع بدرجة كبيرة للأنسان نفسه.

ولقد ذكر (الهايشة،2007،92) أن هناك اتجاهين لقياس رأس المال البشري الأول والذي اعتمد من قبل تقرير التنافسية العربية باعتباره أحد المؤشرات الفرعية الثلاث وعبر عنه بمؤشر التنافسية الكافية والذ اعتمد العوامل الآتية: معدل الانخراط الصافي في التعليم الثانوي والجامعي، معدل الحياة المتوقعة، الالمام بالقراءة والكتابة لدى الكبار، والأنفاق على التعليم والاتجاه الثاني هو اتجاه ديناميكي شامل يعكس الأبعاد المختلفة لرأس المال البشري وهي القدرة الكافية، اكتساب المهارات والاتاحة والفاعلية.

وللموارد البشرية دور مهم في تنافسية المنظمات المعاصرة، لذا بدأ المديرون يدركون أهمية هذا المورد باعتباره عامل مهم في القرارات الإستراتيجية للإدارة العليا التي تقود مستقبل عمليات المنظمة(Ivance evich,John & Opaske,2013,180).

أما بخصوص مكونات رأس المال البشري والتي سيتم اعتمادها هي كما عبر عنها (Chaudhry & Roomi,2010,179) بالآتي:

1- المعرفة، وهي معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها الى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناتجة عنها (قواسمه وآخرون، 2008،14).

وتقسم المعرفة الى نوعين : الأول المعرفة الصريحة وهي التي يكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم (حجازي،2005،66) وهي المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق والمراجع والكتب، المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات،2008،40) ، والنوع الثاني المعرفة الضمنية وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي (الآغا وأبو الخير،2012،36).

2- القدرة وهي التي تكتسب من خلال العمل وتتمثل بالقدرات الفعلية والكلامية والرياضية والحركية والميكانيكية وقدرات أخرى مختلفة (المغربي،2004،162).

3- المهارات وهي المهارات الخاصة بالتنفيذ والتنسيق والدعم والتحقيق والتجديد والتقييم والتركيز والإنهاء (الطراونه والصالحي، 2004،160).

ثانياً:الخفة الإستراتيجية

إن منظمات الأعمال اليوم تعيش في ظروف بيئية معقدة غير مستقرة ولكي تضمن ديمومة بقائها، عليها أن يكون لديها القدرة على الحركة السريعة، لذا فأن الخفة الاستراتيجية هي وسيلتها لبلوغ ذلك، ولقد أجتهد الكتاب والباحثين في صفهم لهذا المصطلح، حيث اعتبره(Tallon & Pinsonneault,2011,2) بأنها القدرة على الكشف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة وسرعة ومهارة وذكرها (Sull & Bryant,2005,2) بأنها تمثل القدرة على استغلال الفرص التي لا يشرع المنافسون لاستغلالها، ويراها (العابدي،2011) قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من جراء تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير.

اتساقا مع ما سبق يمكن القول أن الخفة الإستراتيجية تتضمن : استغلال الفرص المتاحة، والاستجابة السريعة للاضطراب البيئي، والديمومة للمنظمة في ظروف تنافسية، وخلق أفكار غير مسبوقة، ومرونة عالية.

ويذهب (Long,2000,35) إلى القول أن الخفة الإستراتيجية مطلوبة باتجاهين أولها داخل المنظمة لفهم الكفاءات الأساسية وثانيها باتجاه البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

ولقد أشار (Becker,2007,2) أن الخفة الاستراتيجية تعطي المنظمة المرونة لتحقيق النجاح والتفوق من خلال منح فرق العمل صلاحيات واسعة واتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستغلالية كما تؤثر الخفة الاستراتيجية إيجاباً في تحديد رؤية المنظمة.

أما بخصوص أبعاد الخفة الإستراتيجية فقد تباينت أحياناً أخرى تبعاً لرؤى المجتهدين من الكتاب والباحثين حيث حددوها كل من(santala,2009,oyedijo,2012,Abu Radi,2013)

بالحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤيا، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة وسرعة الاستجابة.

وهي لدى (المعاضيدي، 2011، Tallon, 2007) التركيز، والسرعة والمرونة وحددها كل من (الكبيسي ونوري ،Doz & Kosonen, 2008, 2013) بالحساسية والالتزام الجماعي وسيولة الموارد، وفيما يلي توضيح لكل منا والتي سيتم اعتمادها في هذا الجهد البحثي : (البدراني،2013،172)

1-الحساسية الإستراتيجية: يمثل وعي المنظمة للطريق الذي سوف تسلكه لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها باستغلال الفرص المؤاتية بسرعة تفوق حركة المنافسين.

2-الالتزام الجماعي: يمثل ولاء الأفراد والتوافق بين قيم الفرد وأهداف المنظمة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه الفرد في فريق العمل لتحقيق هدف محدد.

3- سيولة الموارد: تنظيم ونشر وإعادة توجيه مواردها بسرعة وبشكل منتظم لتتمكن من وضع صيغ إستراتيجية مرنة.

أما بخصوص العلاقة بين رأس المال البشري، والخفة الاستراتيجة، فنجد أن المنظمات تتشكل وفقاً لرؤى مواردها البشرية والمعتمدة على معرفتها ومهاراتها وقدراتها في تشخيص ظروفها والتكيف معها لتحقيق الديمومة والبقاء.

الجانب العملي/ وصف متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: رأس المال البشري

يظهر من الجدول رقم (1) أن المتوسط العام لأهمية رأس المال البشري في شركات السياحة الأردنية بلغ (3.761) وهو ما يشير إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لتوفر المتغير المستقل ككل جاءت بدرجة مرتفعة. ويظهر كذلك من الجدول أن بعد (المعرفة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط قيمته (3.791) وانحراف معياري (0.612) وهذا يشير الى أن أفراد العينة يرون أن رأس المال البشري يتجسد بالدرجة الأولى في المعرفة، وجاءت في المرتبة الثانية بعد المهارات بمتوسط حسابي (3.762) وانحراف معياري (0.705)، أما البعد الذي جاء في المرتبة الثالثة بعد القدرة بمتوسط حسابي (3.732) وانحراف معياري (0.512).

جدول رقم (1)
الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال البشري

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
المعرفة	3.791	0.612	1	مرتفعة
المهارات	3.762	0.705	2	مرتفعة
القدرة	3.732	0.612	3	مرتفعة
المتوسط العام	3.761	0.565		مرتفعة

ثانياً: المتغير المعتمد : الخفة الإستراتيجية

يظهر جدول رقم (2) أن المتوسط العام لأبعاد الخفة الإستراتيجية في شركات السياحة الأردنية بلغ (3.771) وبأهمية نسبية مرتفعة، وهو ما يشير إلى أن الأهمية النسبية وفق تصورات أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع ككل مرتفعة وأن لكل بعد من الأبعاد أهميته النسبية ويظهر كذلك من الجدول أن بعد الحساسية جاء في المرتبة الأول بمتوسط حسابي قيمته (3.811) وانحراف معياري (0.518)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية بمتوسط حسابي (3.772) وانحراف معياري (0.557)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد تدفق الموارد بمتوسط حسابي قيمته (3.741) وانحراف معياري (0.540).

جدول رقم (2)
الأهمية النسبية لأبعاد الخفة الاستراتيجية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
الحساسية	3.811	0.518	1	مرتفعة
الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية	3.77	0.557	2	مرتفعة
تدفق الموارد	3.731	0.546	3	مرتفعة
المتوسط العام	3.771	0.551		مرتفعة

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة (r=0.660) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة قيمتها (0.660) يبين متغير المعرفة والخفة الإستراتيجية، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2=0.436) وهذا يعني أن متغير المعرفة قد فسر ما مقداره(43.6%)من التباين في الخفة الإستراتيجية، كما بينت من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (267.955) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p\leq0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما تبين من جدول المعاملات أيضاً، أن قيمة (β=0.660) وأن قيمة (t=16.643) عند مستوى ثقة (sig=0.000).

وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p\leq0.05$)، وبناءً على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) للمعرفة على الخفة الاستراتيجية في شركات السياحة الأردنية.

جدول رقم (3)
نتائج اختبار أثر متغير (المعرفة) على الخفة الإستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coeffecient					
	rمعامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig f* مستوى الدلالة	البيان	β	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
الخفة الاستراتيجية	0.660	0.437	267.955	1	0.000	المعرفة	0.660	0.713	0.044	16.369	0.000

***يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P\leq0.05$)**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة (r=0.615) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة قيمتها (0.515) يبين متغير المهارات والخفة الإستراتيجية، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2=0.378) وهذا يعني أن متغير المهارات قد فسر ما مقداره (37.8%) من التباين في الخفة الإستراتيجية، كما تبين من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (211.106) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p\leq0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما تبين من جدول المعاملات أيضاً، أن قيمة (β=0.615) وأن قيمة (t=14.529) عند مستوى ثقة (sig=0.000).

وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p\leq0.05$)، وبناءً على ما سبق لا تقبل الفرضية الثانية وتقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) للمهارات على الخفة الإستراتيجية في شركات السياحة الأردنية.

جدول رقم (4)
نتائج اختبار أثر متغير (المهارات) على الخفة الإستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coeffecient					
	rمعامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig f* مستوى الدلالة	البيان	β	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
الخفة الاستراتيجية	0.615	0.378	211.106	1	0.000	المهارات	0.615	0.484	0.033	14.529	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P\leq0.05$)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن قيمة (r=0.694) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط متوسطة يبين متغير القدرة والخفة الإستراتيجية، وتبين أن قيمة معامل التحديد (R^2=0.481) وهذا يعني أن متغير القدرة قد فسر ما مقداره(48.1) من التباين في الخفة الإستراتيجية، كما بينت من جدول تحليل التباين أن قيمة (F) قد بلغت (322.624) عند مستوى ثقة (sig=0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($p\geq0.05$) وعند درجة حرية واحدة، كما تبين من جدول المعاملات أيضاً، أن قيمة (β=0.694) وأن قيمة (t=17.945) عند مستوى ثقة (sig=0.000).

وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($p\leq0.05$)، وبناءً على ما سبق لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p\leq0.05$) للقدرات على الخفة الإستراتيجية في شركات السياحة الأردنية.

جدول رقم (5)
نتائج اختبار أثر متغير (القدرة) على الخفة الإستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coeffecient					
	rمعامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig f* مستوى الدلالة	البيان	β	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t* مستوى الدلالة
الخفة الاستراتيجية	0.694	0.481	322.024	1	0.000	القدرة	0.694	0.474	0.026	17.945	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($P\leq0.05$)

اختبار الفرضية الرئيسية

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط (R=0.828) يشير إلى العلاقة القوية الموجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما أن أثر المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده الثلاث على المتغير التابع الخفة الإستراتيجية ، هو أثر ذو دلالة إحصائية حيث كانت قيمة F المحسوبة هي (149.744) وبمستوى دلالة (sig=0.686) وهي أقل من (0.05)، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد R^2 وهي تشير إلى أن (68.6%) من التباين في الخفة الإستراتيجية يمكن تفسيره من خلال التباين في رأس المال البشري وهذا يؤكد معنوية الانحدار.

أما جدول المعاملات فقد ظهر أن قيمة β عند متغير المعرفة قد بلغت (0.274) وأن قيمة t عنده هي (6.787) وبمستوى دلالة (sig= 0.000)، مما يشير الة أن هذا المعامل معنوي.

أما قيمة βعند متغير المهارات فبلغت (sig=-0.093) ، مما يشير الى أن هذا المعامل غير معنوي وقد بلغت قيمة β عند متغير القدرة (0.122) وقيمة t عنده هي(0.122) وبمستوى دلالة (sig=0.031) مما يشير إلى أن هذا المعامل معنوي.

وبناءً على ما سبق من تحليل لا نستطيع قبول الفرضية العدمية الرئيسة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (P≤0.05) لرأس المال البشري بأبعاده (المعرفة والمهارة والقدرة) على الخفة الإستراتيجية.

جدول رقم (6)

نتائج اختبار أثر رأس المال البشري على الخفة الإستراتيجية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model summary		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coeffecient					
	rمعامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig f	البيان	β	B	الخطأ المعياري	T المحسوبة	Sig t
الخفة الاستراتيجية	0.828	0.686	149.744	3	0.000	المعرفة	0.274	0.296	0.044	6.787	0.000
						المهارات	-0.093	-0.073	0.040	-1.828	0.68
						القدرة	0.122	0.084	0.039	2.168	0.031

*يكون هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05)

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1-هناك اهتمام واضح برأس المال البشري كمعرفة وقدرات ومهارات لدى شركات السياحة الأردنية.
2-هناك إدراك للتحديات البيئية التي تواجه شركات السياحة والسفر الأردنية مما أنعكس باهتمام واضح بالخفة الإستراتيجية بأبعادها كافه (الحساسية وتدفق الموارد والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية).
3-إن جميع أبعاد رأس المال البشري (المعرفة والقدرة والمهارة) تؤثر في الخفة الإستراتيجية.
4-إن متغير رأس المال البشري بأبعاده مجتمعة تؤثر في الخفة الإستراتيجية.

التوصيات

1-ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بالمنظمة والعمل على استقطاب وتعيين الكفاءات المناسبة.
2-الاهتمام بعملية التدريب لتطوير المعارف والمهارات والقدرات.
3-ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية واستثمار وتوظيف المعرفة لديهم والتمسك بهم.
4-العمل على رصد التغييرات في البيئة التي تعمل بها المنظمة من أجل تسهيل عملية التعامل والتكيف معها.
5-العمل بصورة مستمرة على أن تكون المنظمة تتمتع بصفات وخصائص المنظمة الرشيقة.
6-رصد وتشخيص الفرص والتهديدات والقدرة على التعامل معها.

المصادر والمراجع

1- البدراني، ايمان عبد محمد احمد البدراني (2015)، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الأقتصادية والإدارية ، المجلد (7)، العدد (14).

2- الرشدان، عبدالله (2005) في اقتصاديات التعليم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

3- الزبن، نور (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة الباهاوس في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط / الأردن.

4- الزيادات، محمد عواد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

5- الساعدي، مؤيد، غالي، حسين حريجة ووادي ، أمير غانم (2013)، تأثير رأس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية ، المجلد (15)، العدد (2).

6- الصانع، ايمان سالم (2013). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلة التنظيمية: دراسة استطلاعية لشركة الاسمنت الأردنية لافارج (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط / الأردن.

7- الطراونة، تحسين والصالحي، نضال (2004) مدى توافر المهارات الإبداعية لدى العاملين في البنوك الأردنية، دراسة استطلاعية، مجلة جرش للبحوث والدراسات، المجلد (9)، العدد (1).

8- العابدي، علي، الموسوي، هاشم (2014) تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغربي للعلوم الأقتصادية.

9- الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء (2013)، تأثير مبادىء حلقة القرار(OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة بغداد، العدد (3).

10- الأغا، ناصر جاسم وأبو الخير، احمد غنيم (2012)، مواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة، واجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، يناير.

11- المعاضيدي، معن وعبدالله جارالله (2011)، قدرات تقنية المعلومات وأثرها في حفة الحركة الاستراتيجية، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الادارية (29).

12- المغربي، كامل، (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر،الأردن.

13- الهايشة، سلامة (2007) التعليم وأثره في التنمية الاقتصادية، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، دراسة تطبيقية في علم اقتصاد التعليم، شبكة الالوكة.

14- حجازي، هيثم (2005)، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

15- حسيبة، بن عمار (2009)، تكوين الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، دراسة حالة: تكوين المكونين في ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة فتوري قسنطينة، الجزائر.

16- لفتة، جواد (2011)، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17- Akanbi,P,A (2013) the Influence of strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firm in Nigeria, International Business and Economic Research Journal. 11(2).
18- Baron.A.and M.Armstrong (2007), Human capital Management : achieving added value through people London : Kogan page limited.
19- Benevene,p.& Cortini,M(2010) Inter action Between structural capital and Human Capital in Italian NPOS, Journal of Intellectual capital , Vol.11 , No.2.
20- Doz,Y & Kosonen ,M (2005). Fast strategy How strategic agility will help to stay a head of the game Harlow: Wharton school Pubishing.
21- lafuent ,Esteban and Rabetina (2011) Human capital and growth in Romanian small firms Journal of small business and enter prise development , VOL18,NO1.
22- Padmasiriti,H.M Nihal (2012) The cole of human capital and social capital on the development of wooden furniture clusters in srilanka, International Journal of development ,VOL11.NO1.
23- Kipotot , Evelyne &franzel steven (2014) Voluntrizm as an investment in human ,social and financial capital : evidence from afarmer- to- farmer extension program in Kinya, Agtic Hum values (294,31).
24- Kahn .H, Stevenson.J Roslender. R(2010) Work force Health as Intellectual capital Acomarative Journal study of UK Accounting and finance and Human Resource Directors, Journal of Human Resource costing & Accounting , VOL14.NO3.
25-Chaudhry.N& Roomi. M(2010) Accounting for the development of Human capital in manufacturing organizations Astudy of the Pakistani Tixtile sector, Journal of human Resource costing & Accounting, VOL14.NO3.
26-Roca- Puig.v, Beltran- Martin.i& cipres.m (2012). Combined effect of Human Capital ,Temporary Employment and organizational size on Firm Performance Personal Review , Vol.41, No.1.
27-Loong.C(2000) you don't have astrategic Plan? (Baybe to think) strategically consnlting to management, 11(1).
28-Becker.B (2007).Strategic Agility: the vltimate – competitive Advantage . www.sa-advantage.com.
29-Sull, Double Bryant Ben (2006). Discussion for strategic Agility wirk paper.
30-Abu Radi, S (2013). Strategic Agility and its Impact on Operations competitive capabilities in Jordanian private Hospital (Unpublished master thesis Middle East University Jordan.
31-Tallon,P (2007). Inside the adaptive enterprise: An Infermation Technology capabilities perpective on Business process Agility. Information Technology and Mnagment.

الملحق

استمارة الاستبانة

أخي

يروم الباحث القيام بدراسة بعنوان (أثر رأس المال البشري على الخفة الإستراتيجية) في شركات السياحة الأردنية، راجياً منك تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثان
أ.د.محمود الروسان
د.مثنى العموش

يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات الآتية بوضع علامة (×) أمام الإجابة التي تنطبق على رأيكم.

رأس المال البشري الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
أولاً: المعرفة					
1- تعمل الشركة على استقطاب ذوي الكفاءات					
2- هناك جهود تبذل للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءة					
3- هناك تشجيع من قبل الإدارة على استخدام التقنية الحديثة بالعمل					
4- المواقع الإدارية يشغلها ذوي المعارف المتقدمة					
5- هناك احترام وتقدير من قبل الإدارة لي بسبب امتلاكي للمعرفة					
ثانياً: المهارات					
1- العمل الذي أقوم به يتناسب مع ما أحمله من مهارات					
2- الأجور والحوافز تتناسب مع مهاراتي في العمل					
3- تعمل الشركة على الاستفادة من تجارب الآخرين لتنمية مهارات العاملين لديها					
4- التجربة والتدريب من اهتمامات الإدارة لرفع سوية العاملين لديها					
5- يتوافر نظام حوافز يشجع الأفراد لتنمية مهاراتهم					
ثالثاً: القدرات					
1- لدى الإدارة رغبة بإدخال أساليب جديدة في العمل					
2- هناك تفاعل من الإدارة بخصوص الأفكار الجديدة التي أقدمها					
3- هناك حرية لدي في التصرف والتطوير في عملي					
4- أقوم بإدخال أساليب جديدة في العمل					
5- هناك دعم دائم من الإدارة في إدخال التجديد والإبداع					
الخفة الإستراتيجية					
أولاً: الحساسية					
1- هناك حرص من الإدارة لإشراك العاملين بالعملية الإستراتيجية					
2- لدى الإدارة رؤية واضحة للنشاطات المستقبلية					
3- تعمل الإدارة على حشد طاقاتها وجهودها					
4- تحرص الإدارة على القيام بعملية التحسين المستمر					
5- لدى الإدارة موقف مبادئ في كل شيء					
ثانياً: الالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية					
1- هناك قواعد عمل وتعليمات واضحة لكل أقسام الشركة					
2- تشجع الإدارة على القيام بالعمل الجماعي					
3- تمتلك الإدارة سجل حافل بالنجاح					
4- تشجع الإدارة على الصراع الإيجابي لخلق المنافسة					
5- يشترك العاملين بجدولة الأنشطة والحوافز					
ثالثاً: تدفق وانسيابية الموارد					
1- تمتلك إدارة الشركة نظم عمل وعمليات وأنشطة كفوءة					
2- لدى الشركة هياكل وتراكيب تنظيمية نموذجية					
3- يوجد مرونة في إعادة توزيع الموارد في الشركة					
4- الشركة تتعلم وفقاً لتجاربها ومن خلال العمل والبناء					

The Impact of Human Capital on Stratigic agility " Field Study in Jordan tourist companies"

Abstract

The research aims to identify the degree of the availability of knowledge, skill and ability as components of human capital, in addition to stand at the level of strategic agility upon tourism and travel agencies company of Jordan, the impact of human capital on strategic agility has been tested through distribution of a questionnaire on a Randomly Sample from Workers in Jordan tourist Companies of (349),a number of statistics techinces have been used simple liner Regrision and Multiplayer regession, it has shown that the degree of knowledge, ability and skill availability was high, and the same applies on strategic agility components, and shown out that there is a statistically significant impact between human capital and strategic agility, upon that, a number of recommendations have been offered.

Concertrated Mostly on training Process, development, Know ledge, Skills and Capailities, monitoring and diagnosing opportunities and threats and the ability to deal with them.

Key Words: Human capital, Strategic agility.